

Empresas familiares buscan en el liderazgo su supervivencia

Sólo el 30% de este tipo de compañías sobrevive en el traspaso entre la primera y segunda generación, y un 17% perdura cuando llega la tercera. Expertos aseguran que cuando una Pyme crece y se profesionaliza el aspecto más difícil de manejar es el gerenciamiento. Recomendaciones y herramientas



Expertos aseguran que cuando con el correr de los años una Pyme familiar crece y se profesionaliza el aspecto más difícil de manejar es el gerenciamiento, el liderazgo de la misma. En este sentido, no es un dato menor que en el país permanece sólo el 30% de las compañías familiares en el traspaso entre la primera y la segunda generación y sólo el 17% perdura cuando llega la tercera.

Puntos Importantes

- En Argentina permanecen sólo el 30% de las compañías familiares en el traspaso entre la primera y la segunda generación y sólo el 17% perdura cuando llega la tercera.
- Entre el estado de madurez de la empresa y su declinación, a los 25 años de vida aproximadamente, comienza la por la búsqueda de sucesores.
- Que el aspecto emocional entre a jugar con lo que debiera ser racional es un síntoma que favorece el conflicto.
- “El definitiva, lo que tiene mayor impacto son el estilo, características y capacidad del líder”, aseguró Brunetti.
- Un caso de éxito de empresa familiar es Cargill. Esta multinacional es la compañía más grande del mundo cuya propiedad recae en una sola familia.

Sin embargo, cuando las Pyme familiares pueden superar con éxito el desafío del tiempo, pueden crecer y profesionalizarse, tienen muchas ventajas sobre el resto, porque en su debilidad aparente, radica su fortaleza: los sólidos valores que se comparten y las fuertes lealtades que no pueden ser pagadas por las grandes corporaciones.

“Todo ciclo de una compañía tiene un comienzo, un desarrollo, después una etapa de crecimiento, luego una de madurez y por último la declinación”, afirmó **Eduardo Brunetti**, socio fundador de CIO Consultora, durante un desayuno sobre empresas familiares organizado por Bairexport.

Asimismo, el consultor aseguró que “entre el estado de madurez de la empresa y su

declinación, a los 25 años de vida aproximadamente, cuando el fundador tiene más de 50 años, comienza una **crisis importante en la búsqueda de sucesores**".

Brunetti consideró que las empresas de familia deberían ser, como su nombre lo indica, primero una empresa, y luego parte de una familia. "Sin embargo, muchas empresas de familia son, primero, una familia y luego una empresa. Con esta modalidad es muy difícil superar la prueba de una sucesión", destacó.

En la primera parte del ciclo evolutivo todo gira alrededor del fundador. En la segunda etapa las crisis son de crecimiento, y al existir una mayor complejidad las organizaciones requieren un estilo distinto de gerenciamiento. "Y una vez traspasada la etapa de madurez y llegada la declinación, las empresas que realmente perduran son las que se independizan del estilo personal y se ordenan", apuntó Brunetti.

El 70 por ciento de los negocios en el mundo son de propiedad familiar. Y si bien a nivel local muchas veces no se les reconoce a las Pyme familiares la importancia que en definitiva tienen, los especialistas resaltan que el impacto en la economía del país y en la generación de puestos de trabajo es "enorme". De hecho, las que ocupan menos de 50 personas generan empleo a más del 70% de los trabajadores en actividad

Sistema familiar vs. sistema de empresa

Básicamente, la diferencia entre el sistema familiar y el sistema de empresa es que el primero reconoce raíces de tipo emocional, mientras que el segundo se basa en aspectos puramente racionales. Así, que lo emocional entre a jugar con lo que debiera ser racional es **un síntoma que favorece el conflicto**.

"En definitiva, lo que tiene mayor impacto son el estilo, características y capacidad del **líder**, y por lo general el liderazgo recae en quien fundó la empresa. Claro que si bien muchas veces su estilo predomina, por el crecimiento ocurrido puede no favorecer al ciclo en que se encuentra la organización", destacó Brunetti.

En este sentido, existirían **dos grandes estilos de liderazgo**: uno tradicional -que radica en la persona- y otro de tipo organizacional en el que el poder recae en la propia compañía, en la cultura o sistema construido en dicha organización, que soporta este poder. De esta manera, cuando la organización tiene vida y fuerza propia, el fundador puede irse de vacaciones o retirarse.

Un caso de éxito de empresa familiar es **Cargill**. Esta multinacional es la compañía más grande del mundo cuya propiedad recae en una sola familia. Así, si bien tiene características de una firma familiar, para adoptar la dimensión que tiene hoy a nivel mundial tuvo que generar ciertas pautas de cumplimiento para que todos se alineen a los objetivos establecidos en función de la organización y no de un líder en particular.

"Hay que tener muy en cuenta que las empresas familiares bajo un liderazgo tradicional son organizaciones muy dependientes de la capacidad, la competencia, la trayectoria y el estilo de la persona que la fundó, mientras que en **una empresa con liderazgo organizacional** lo que resalta es un grupo de personas alineadas a un grupo de objetivo que van más allá de los personales", aseguró el consultor.

Estilos de liderazgo

El líder es aquella persona que es capaz de influir en otra para lograr los objetivos de la organización, y esta influencia tiene que ver tanto con aspectos emocionales como con racionales.

En este sentido, y partiendo de los dos grandes estilos, Brunetti enumeró **seis tipos de líderes**:

1. **Autocrático**: "se da sobre todo al inicio de la empresa, y se hace todo como dice el líder, quien no permite cuestionamientos", subrayó.

2. **Directivo:** en el que se negocia y se mide de acuerdo a objetivos, es firme pero justo, por lo que es el que Brunetti recomendó adoptar.
3. **Amigable:** sería el tipo de líder que quiere “quedar bien con todos”.
4. **Democrático:** el que pone las decisiones a consideración del resto, aunque a veces no es posible.
5. **Concentrado:** aquel que se empeña en hacer todo por sí mismo, que no admite ayuda.
6. **Coaching/ orientador:** el líder que, en definitiva, facilita el desarrollo de las personas.

Ventajas y desventajas

Entre los aspectos positivos con los que cuentan las Pyme familiares, los disertantes en el desayuno destacaron que “quien la fundó saber hacer las cosas, tienen una gran capacidad de adaptación y supervivencia a las crisis, un alto espíritu de sacrificio, sobre todo en la primera generación, un fuerte grado de compromiso ya que no pueden disociar la empresa de la vida personal y familiar, y en ellas hay confianza, lealtad, y predomina un orgullo de pertenencia”.

Sin embargo, las desventajas también pesan, ya que en la gran mayoría de este tipo de compañías hay historias pasadas por detrás, una rigidez y reticencia a los cambios, una tendencia a seleccionar personal sin las competencias adecuadas y la sobrevaloración de la experiencia.

Así, teniendo en cuenta ambos aspectos, **Brunetti recomendó:**

- Trabajar más de manera racional y menos emocionalmente.
- Fomentar la incorporación de personas con capacidad de gestión.
- Establecer excelentes comunicaciones entre los componentes de la familia.
- Definir con claridad políticas de dividendos, remuneraciones, gratificaciones y participación en la rentabilidad del negocio.
- Saber diferenciar las capacidades y competencias con los niveles de parentesco.

Claro que para lograr estos desafíos, los líderes de las Pyme familiares tienen que poder trabajar con planificación estratégica (dirección por objetivos), optar por un *coaching* operativo (es decir, con especialistas que lo ayuden a pensar), formar parte de un grupo de líderes y, por supuesto, desarrollar un protocolo familiar.

Cecilia Novoa

cnovoa@infobae.com

© infobaeprofesional.com